

Proces zarządzania talentami jako element kulturowego aspektu zarządzania

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano zarządzanie talentami (ZT) jako element kulturowego aspektu zarządzania. Ukazano znaczenie aspektów kulturowych w procesie planowania i wdrażania procesu zarządzania talentami dla zatrzymania talentów w organizacjach. Zakończenie artykułu stanowi podsumowanie wraz z przemyśleniami autora.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, kulturowe aspekty zarządzania, talent

The talent management process as an element of the cultural aspect of management.

Abstract

The article characterizes talent management as an element of the cultural aspect of management. The importance of cultural aspects in the process of planning and implementing the talent management process for retaining talent in organizations was shown. The end of the article is a summary along with the author's thoughts.

Keywords: talent management, cultural aspects of management, talent

Wprowadzenie

Przy aktualnie dostępnych technologiach i finansach, głównymi czynnikami będącymi ograniczeniami działalności i rozwoju są właśnie ludzie, a dokładnie, nieodpowiednie wykorzystanie talentów z zasobów ludzkich. Coraz częściej słyszy się o problematyce zarządzania talentami będącego jednym z komponentów kultury organizacji w przedsiębiorstwie.

„Identyfikacja talentów w przedsiębiorstwie jest kluczowym etapem procesu zarządzania talentami”¹. W etapie tym ustala się standardy, które definiują cechy charakteryzujące talenty, na podstawie których możemy identyfikować, oceniać oraz klasyfikować zatrudnionych do określonych kategorii czynności zawodowych. Dzięki temu systemowi możemy podjąć strategiczne decyzje związane np. z awansem bądź zwolnieniem danego pracownika. Celem artykułu jest charakterystyka procesu zarządzania talentami (ZT) przez pryzmat jego powiązań z kulturą organizacyjną oraz podkreślenie znaczenia aspektów kulturowych w procesie planowania i wdrażania procesu ZT dla zatrzymywania talentów w organizacjach.

W pierwszej części artykułu przedstawiono definicje i pojęcia związane z otoczeniem kulturowym i zarządzaniem talentami. W kolejnej części przedstawiono odpowiedź na pytanie: Jak pracować z talentami, a także sposób na budowanie kultury wysokich wyników, czyli Uczenie talentów i uczenie się dzięki talentom, oraz przedstawiono rezultaty badań. Zakończenie stanowi krótkie podsumowanie wraz z przemyśleniami autora artykułu.

¹ Encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_talentami [dostęp 10.06.2022]

Definicje i podstawowe pojęcia

Kultura organizacji zdefiniować można jako zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, które pomagają członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za istotne.

Zarządzanie talentami jest to proces o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, polegający na identyfikacji pracowników wyróżniających się ponadprzeciętnymi zdolnościami oraz osiągających najlepsze wyniki w pracy lub ich identyfikacji, przyciągnięciu do jednostki oraz stworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwojowi tej grupy, by przynosili oni maksymalną wartość dla interesariuszy przedsiębiorstwa oraz dbanie o to, aby personel ten nie opuścił ówczesnego miejsca zatrudnienia.

Identyfikacja talentów w przedsiębiorstwie jest kluczowym etapem procesu zarządzania talentami. Podstawowymi narzędziami są m.in.:

- obserwacje i oceny dokonane przez przełożonych, współpracowników lub klientów,
- system oceniania pracowników umożliwiający identyfikację talentów,
- testy psychologiczne badające predyspozycje, zdolności oraz umiejętności kadry pracowniczej.

W zarządzaniu talentami możemy również wyróżnić trzy główne nurty:

- zarządzanie talentami utożsamiane jest z zarządzaniem kadrami,
- zarządzanie talentami skupia się na przepływie pracowników oraz odpowiednim ich rozmieszczeniu w jednostce organizacyjnej,
- zarządzanie talentami polega na zatrudnianiu najbardziej utalentowanych jednostek oraz traktowaniu ich jako nadrzędne dobro (zasób) organizacji.

Organizacja przyjazna talentom

Lokalny rynek najlepszych pracowników już nie wystarcza i aby przedsiębiorstwa odnosiły sukcesy muszą one pozyskiwać pracowników na arenie globalnej. Według R. Florida dla rozwoju ekonomicznego miasta czy regionu potrzebne jest czynnik - trzy razy T:

- **T**echnologia (czyli wydatki B+R, innowacje, patenty, wykształcenie)
- **T**alent
- **T**olerancja (otwartość na innych, podejście do religii, prawa kobiet, możliwość wyrażania własnych poglądów)

Te trzy wskaźniki komponują Globalny Indeks Kreatywności – Global Creativity Index – GCI, który wskazuje kraje o największym potencjale twórczym. Według R. Florida, pierwsze trzy miejsca w rankingu zajmują odpowiednio państwa: Szwecja, Japonia i Finlandia. Polska zajmuje 34 [Florina 2005, s.277].

Poniżej przedstawiono zestawienie GCI z 2015 r.², gdzie pierwsze miejsca w rankingu zajmują Australia, Stany Zjednoczone i Nowa Zelandia:

² <https://www.culturepartnership.eu/en/article/global-creativity-index-2015> [dostęp 06.06.2022]

Rank	Country	Technology	Talent	Tolerance	Global Creativity Index
1	Australia	7	1	4	0.970
2	United States	4	3	11	0.950
3	New Zealand	7	8	3	0.949
4	Canada	13	14	1	0.920
5	Denmark	10	6	13	0.917
5	Finland	5	3	20	0.917
7	Sweden	11	8	10	0.915
8	Iceland	26	2	2	0.913
9	Singapore	7	5	23	0.896
10	Netherlands	20	11	6	0.889
11	Norway	18	12	9	0.883
12	United Kingdom	15	20	5	0.881
13	Ireland	23	21	7	0.845
14	Germany	7	28	18	0.837
16	Switzerland	19	22	17	0.822
16	France	16	26	16	0.822
16	Slovenia	17	8	35	0.822
18	Belgium	28	18	14	0.817
19	Spain	31	19	12	0.811
20	Austria	12	26	32	0.788
21	Hong Kong	32	32	30	0.715
21	Italy	25	31	38	0.715
23	Portugal	35	36	22	0.710
24	Japan	2	58	39	0.708
25	Luxembourg	20	48	32	0.696

Rysunek 1 TOP-25 COUNTRIES ON THE GLOBAL CREATIVITY INDEX w 2015

Są dwa podejścia wprowadzenia procesu zarządzania talentami:

- pierwszy: wpisanie w misję organizacji czy innych dokumentów opisujący jej wartości (może to doprowadzić do pewnych zmian w wartościach, czyli kulturze organizacji)
- drugi: proces ten powinien zostać wpasowany w istniejącą i wypracowaną kulturę (dopasowanie oznacza takie wdrożenie procesu zarządzania talentami, aby nie spowodowało ono konfliktu z istniejącą kulturą, potrzebami pracowników, bieżącymi praktykami HR).

Warto również poruszyć aspekt kreowania odpowiedniego wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa jako takie, które w szczególny sposób opiekuje się najlepszymi pracownikami. Jest to budowanie tzw. employee value proposition (EVP) – odpowiednika customer value proposition (CVP). Budując EVP, menedżerowie powinni zadać sobie pytanie: dlaczego bardzo utalentowana osoba wybrałaby pracę w naszej firmie? Odpowiadając na nie, uzyskają informację o tym, co wyróżnia dane miejsce spośród grona konkurentów.

Ciekawym przykładem do rozważań nad wpływem kultury na rozumienie definicji talentu oraz procesu zarządzania talentami są wyniki badań przeprowadzonych we Francji i Wielkiej Brytanii podczas wdrażania wspólnego projektu Zarządzania Talentami. Wykazały one, że idea zarządzania talentami, rozumiana na sposób brytyjski, nie może być zastosowana wprost w warunkach francuskich, gdyż w kraju tym podejście do tego zagadnienia jest zupełnie inne. Różnice te doprowadziły do porażki transnarodowego przedsięwzięcia Zarządzania Talentami.

Poniżej przedstawiono tabelę z różnicami:

System Francuski	System Brytyjski
Menadżerowie kończą prestiżowe grandes écoles, gdzie dyplom umożliwia wejście w wyższy status społeczny i wejście do elity	Management – nie jest równoważny z ukończeniem grandes écoles, organizacja brytyjska wdrożyła system na dwóch mechanizmach: identyfikacji wysokiego potencjału i jego rozwoju
Nastawienie akademickie, oczekują wyzwań intelektualnych	Odrzucanie aspektów teoretycznych, interesowanie jedynie zastosowaniami praktycznymi omawianych zagadnień
Sposób podchodzenia do sytuacji problemowych: kładzenie nacisku na gruntowne rozważenie problemu przed rozpoczęciem działań – przygotowanie planów, szczegółowe omówienie	Podejście pragmatyczne i nacisk na przystępowanie do realizacji

Tabela 1 Zestawienie modelu francuskiego i brytyjskiego, Źródło: opracowanie własne

Model francuski okazał się elitarny - aby wejść do grona talentów, należy rozpocząć od solidnego wykształcenia. W modelu brytyjskim dostęp do puli talentów jest bardziej egalitarny, jednak każdorazowo potencjał pracownika jest w nim dokładnie weryfikowany.

Jak pracować z talentami?

Gdy zostaną pozyskane talenty, następnym ważnym elementem jest jego wdrożenie do organizacji oraz wykorzystać w najlepszy sposób jego potencjał.

Posiadanie w firmie talentów, choć niewątpliwie korzystne dla przedsiębiorstwa, wiąże się z wieloma trudnościami, a często również frustracjami. Pojawić się może zjawisko społecznego odrzucenia czy nawet mobbowanie przez kolegów. Wchodząc do nowej organizacji, pracownik musi poznać nie tylko istniejące procedury, lecz zmierzyć się z zastanymi wartościami i normami, osobowościami kolegów i szefa, a przede wszystkim z niechęcią zespołu. Okazuje się bowiem, że pracownicy są często wrogo nastawieni do pozyskanego przez firmę „cudotwórcy” i zwyczajnie zazdrośni o jego wynagrodzenie i specjalne warunki pracy, co powoduje podjęcie konkretnych działań zmierzających do obniżenia jego wartości w oczach szefów – unikanie nowego pracownika, nieprzekazywanie istotnych informacji czy odmawianie współpracy to tylko niektóre z zaobserwowanych zachowań.

Powyższe problemy często dotyczą polskich przedsiębiorstw. Polska kultura organizacji jest przyrównana do kultury szlacheckiej. W takiej kulturze osiągnięcia indywidualne, wybijanie się ponad innych czy innowacje są traktowane jako zagrożenie dla zastanej hierarchii i układów, a w rezultacie tępione. Specyficzna sytuacja, w której znajduje się talent, a więc możliwość odepchnięcia przez grupę już na początku pracy ze względu na szczególną pozycję nadawaną mu przez kierownictwo, powoduje, że menedżerowie mają przed sobą niełatwe zadanie. Należy również wspomnieć, że talenty to często osoby niedające sobą łatwo kierować. Ważnym czynnikiem jest to, aby kierownik bacznie obserwował pracę swojego zespołu, potrafił i chciał wyróżniać najlepsze osoby. Problem jaki również podkreślono w artykule to taki, iż często zdarza się, że kierownicy nie chcąc tracić swoich najlepszych pracowników i oddawać do puli talentów i osłabiać swój zespół, celowo zaniżają oceny roczne swoim pracownikom, jednocześnie zachowując ich kompetencje jedynie dla siebie. Dochodzi tutaj do wypaczenia kultury przyjaznej talentom.

Uczenie talentów i uczenie się dzięki talentom

Tworzenie przyjaznego dla talentów środowiska pracy jest niezwykle istotne w procesie ich zatrzymywania w organizacji. Wielu menedżerów obawia się, że fundusze zainwestowane w programy rozwojowe nie zwrócą się, gdyż talenty, po uzyskaniu stosownych kwalifikacji, odejdą z organizacji. Taka możliwość istnieje, jednak oferowanie pracownikom długofalowej ścieżki rozwoju, wskazywanie na kolejne możliwości i wyzwania, opieka mentora i coacha a przede wszystkim możliwość zastosowania w praktyce zdobytych umiejętności sprawiają, że talenty pozostają w firmie. Pracodawcy chcący zatrzymać talenty uruchamiają odpowiednie działania: opracowują indywidualne plany szkoleń, plany awansów, ścieżek kariery, analizują konkurencję i przyczyny odchodzenia pracowników.

Rezultaty badań

Wnioski sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań:

1. Jednakowe zrozumienie definicji talentów przez wszystkie zaangażowane strony przy planowaniu projektów międzynarodowych,
2. Zarząd firmy oraz współpraca kierowników liniowych jako główny czynnik efektywności procesu zarządzania talentami,
3. Inwestycja w zewnętrzny wizerunek firmy – inwestycja w programy rozwojowe, komunikowanie i promowanie realizacjach przedsięwzięć w zakresie Zarządzania talentami,
4. Wartości wyznawane przez potencjalnego pracownika, jego cechy osobowości i kultura pracy powinny współgrać z wartościami i celami wyznawanymi przez organizację,
5. Stworzenie wewnątrz organizacyjnego pozyskiwania i wyłaniania talentów, w celu eliminacji wrogości,
6. Utrzymywanie talentów w firmie poprzez możliwość podnoszenia przez nich kwalifikacji i długofalowa ścieżka rozwoju. Są to bodźce do pozostania u pracodawcy, który im je oferuje.

Przykładem dobrej praktyki w zakresie zarządzania talentami jest firma HBSC, realizująca rozwiązania w tym zakresie na poziomie globalnym. We wszystkich oddziałach kryteria wyboru są takie same i opierają się na kilku źródłach danych: ocenie 360°, wywiadach, przeglądach panelowych, samoocenie i ocenie przełożonego, a także sześciu głównych grupach kompetencji (zawierających m.in. wspieranie innowacji, podejmowanie decyzji, zdolność współpracy z innymi, zaangażowanie). Aby zapewnić uczestnikom dostęp do najnowszej wiedzy na eksperckim poziomie, programy rozwojowe realizowane są we współpracy z najlepszymi szkołami biznesowymi, np. London Business School.

Podsumowanie

Artykuł opisuje zagadnienie zarządzania talentami w aspekcie kultury organizacyjnej. Proces zarządzania talentami koncentruje się na indywidualnych potrzebach pracownika oraz dąży do ukazania i poznania szczególnych możliwości każdego człowieka. Zarządzanie talentami zakłada, że w każdym pracowniku, obecnym jak i w przyszłym, drzemie potencjał. Ważne jest, aby wykorzystywać wszystkie dostępne metody, by potencjał ten uwolnić i aby organizacja mogła z niego również korzystać. Wszyscy pracownicy wnoszą do kultury organizacji

indywidualny wkład oraz takie elementy, jak skład wiekowy, profesjonalny i socjalny członków danej organizacji, konflikty interesów.

Umiejętność zidentyfikowania a następnie rozwoju talentu, staje się kapitałem organizacji, ponieważ przekłada się na wzrost jej konkurencyjności. Nieumiejętne bądź nad wyraz wykorzystanie talentu, prowadzić może do wyobcowania takiej osoby ze społeczności pracowniczej w danej organizacji, która objawić się może zazdrością ze strony zespołu. Ważnym aspektem jest również, aby kierownicy danego działu byli uczciwi i nie zaniżali ocen rocznych, aby zatrzymać talent w swoim zespole tylko dla siebie, jednocześnie krzywdząc pracownika. Zjawisko niestety coraz częściej dostrzegane jest głównie w firmach korporacyjnych, gdzie premie zespołów w tym kierowników uwarunkowane są realizacją celów cząstkowych.

Kończąc swoją pracę, przytoczę poniżej cytaty:

„Talent, którym się nie kieruje, jest jak ośmiornica na wrotkach. Ma możliwość wykonania wielu ruchów, ale nigdy nie wiadomo, czy jedzie się do przodu, do tyłu, czy w bok”³

Bibliografia

- [1] Florida R., (2005), *The Rise of the Creative Class*, Harper Business, Nowy Jork
- [2] Himstedt K., Zarządzania talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw, *Studia i Prace WNEiZ US*, 2018 nr 52 T.3. Zarządzanie, str. 49-58
- [3] Tabor J., Kulturowe aspekty zarządzania talentami, *Współczesne Zarządzanie* nr 1/2010, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, s. 136-148
<http://31.186.81.235:8080/api/files/view/12685.pdf>

Źródła internetowe:

- [1] https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_talentami [dostęp 09.06.2022]
- [2] <https://www.culturepartnership.eu/en/article/global-creativity-index-2015> [dostęp 09.06.2022]
- [3] <https://hrbusinesspartner.pl/artykul/kultura-zarzadzania-talentami-czyli-jak-stworzyc-warunki-w-ktorych-kazdy-z-pracownikow-moze-zostac-talents> [dostęp 09.06.2022]

³ Mupepi, M. (2017). *Effective Talent Management Strategies for Organizational Success*. USA. IGI Global Disseminator of Knowledge. Michigan: Grand Valley State University, s. 36–37